Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle

GUIDE DE PILOTAGE

DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Table des matières

Liste des acronymes

AA	Accompagnatrice ou accompagnateur
CC	Chargé de contractualisation
CCPP	Coordonnatrice ou coordonnateur d’une communauté de pratiques professionnelles
CPP	Communauté de pratiques professionnelles
CGE	Conseil de gestion de l’établissement
DÉ	Directrice ou directeur d'établissement scolaire
EFH	Égalité entre les femmes et les hommes
ÉPAR	État des lieux – Priorisation – Action - Régulation
MENFP	Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle
PÉ	Projet d'établissement
PMOP	Plan de mise en œuvre du projet
SNPÉ	Stratégie nationale du projet d’établissement

Introduction

Ce guide s'adresse principalement aux DÉ , pour leur doter de la démarche du pilotage du PÉ . Il peut aussi intéresser :

- les coordonnatrices et coordonnateurs, chargés d'animer une CPP formée de leurs collègues DÉ;
- les accompagnatrices et accompagnateurs, affectés à une CPP;
- les chargés, par la Délégation, de la contractualisation ;
- ainsi qu'aux intervenants au niveau de la Délégation, de l'AREF ou du MENFP, notamment celles et ceux qui sont chargés du suivi et de l'évaluation des PÉ.

Il aborde les éléments thématiques suivants :

- **présenter le PÉ** :
  - ce que c'est
  - la démarche d'élaboration
  - la manière de le présenter sous forme de document
  - ainsi que quelques conseils pour favoriser son impact sur la réussite des élèves concernés par le PÉ
- **préciser le cheminement institutionnel du PÉ**
- **présenter la structure CPP**
  - ce que c'est
  - quelques principes de fonctionnement recommandés
  - les principaux documents pertinents
- **le service d'accompagnement de proximité**
  - ce que c'est
  - comment cela fonctionne en pratique
- **résumer les rôles et responsabilités de chacun des intervenants concernés par le PÉ, à tous les paliers du système éducatif**
- **préciser les procédures de gestion découlant de ce qui précède.**

Un tel guide est forcément évolutif. À l'usage, les DÉ sont invités à l'annoter, à mettre en commun leur feedback en vue de mises à jour périodiques, chacune mieux adaptée à la réalité que ne l'aura été la version précédente.

1 Projet d'établissement

1.1 Ce que c'est

« Un PÉ est une démarche par laquelle les acteurs d'un établissement se projettent dans une vision rassembleuse . Cette vision se réalise grâce à un plan d'amélioration scolaire centré sur les apprentissages des élèves.»

Dans ce plan d'amélioration , les membres d'un établissement :

- s'entendent sur un **état des lieux** ;
- décident leurs **priorités** ;
- s'engagent dans les **actions** prometteuses susceptibles d'atteindre ces priorités visées ;
- et conviennent des modalités de **suivi et d'évaluation**.

Ce plan sera d'autant plus bénéfique pour les élèves si les intervenants :

- se concentrent sur **un nombre restreint de priorités** ;
- choisissent ces priorités en **lien explicite avec la qualité des apprentissages et la réussite scolaire** ;
- suivent avec **rigueur** la réalisation des actions et l'évolution des résultats visés ;
- tout en s'assurant que chacune des étapes est réalisée en **concertation** avec le personnel, les enseignantes et enseignants ainsi que les partenaires concernés.

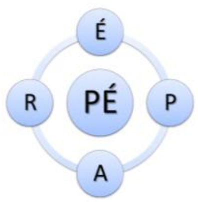
1.2 Les étapes de la démarche

La démarche PÉ préconisée est issue directement de la SNPÉ. Ce PÉ se distingue des PÉ antérieurs de trois manières :

- Un PÉ ***simple***
  C'est en effet une démarche qui se prête à un acronyme conçu au Maroc, ÉPAR, où :

  É : s'entendre sur l'<u>é</u>tat des lieux,
  P : <u>p</u>rioriser,
  A : <u>a</u>gir en concertation,
  R : réguler à la fin à l'an 2, repartir du nouveau É, et ainsi de suite.

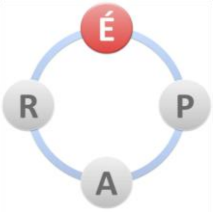
- Un PÉ ***pragmatique***
  Un PÉ sert à mutualiser les actions des forces vives, localement, afin de surmonter des obstacles qui freinent le parcours scolaire des élèves. Le mot clé ici étant : actions. Sans passage à l'action, un PÉ ne peut améliorer le sort des garçons et des filles qui fréquentent l'établissement en question.



- Un PÉ qui a de ***l'impact***
  Le PÉ *« participe fondamentalement à l'amélioration de la qualité des <u>apprentissages</u>* », selon la SNPÉ. Pour avoir cet impact, c'est un PÉ dont les actions sont en lien direct avec les apprentissages de l'élève

<table>
<tr>
<td>

Étape 1



</td>
<td>

C’est l’étape où, en concertation, les acteurs d’une communauté scolaire s’entendent sur les **principaux obstacles à la réussite des élèves** sous leur responsabilité.

Comment s’y prendre ? En se basant sur une combinaison :

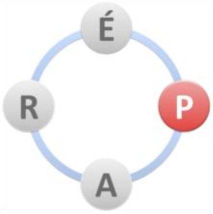
- de **données objectives**, comme les résultats scolaires, via MASSAR;
- et de **constats qualitatifs** qui font consensus au sein des conseils de l’établissement**.**

C’est aussi le moment de repérer les **forces** vives du milieu, donc les assises du passage à l’action.

Divers outils de collecte sont utiles (collecte directe des données, des entretiens semi- dirigés, des mini questionnaires, des focus group, ..) ; ces outils doivent être simples et accessibles.

</td>
</tr>
<tr>
<td>

Étape 2



</td>
<td>

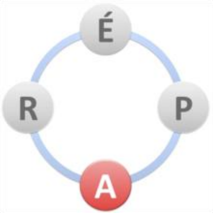
C’est l’étape du choix judicieux des principaux obstacles sur lesquels **l’équipe entend agir**.

Un choix judicieux se reconnaît :

- au nombre **restreint** de priorités qui seront retenues: 2 ou 3 au maximum ;
- à l’objet de ces priorités : elles porteront sur des **obstacles à la réussite des élèves** ;
- à la nature des obstacles retenus : l’équipe estime avoir du pouvoir pour aplanir ces obstacles à la réussite de ses élèves.

</td>
</tr>
<tr>
<td>

Étape 3



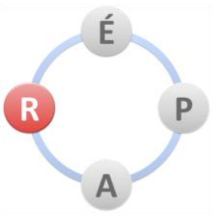
</td>
<td>

De toutes les actions qu’il est possible d’entreprendre en vue d’aplanir les obstacles à la réussite retenus à l’étape précédente, il est préférable de privilégier :

- les actions les plus proches des apprentissages ;
- les actions associées à **la vie scolaire** des élèves… ;
- les actions les plus **fréquentes** possibles ;
- les actions **faisables** dans des délais raisonnables en rapport avec la durée du projet ;
- et qui supposent du **développement professionnel continu**, ne serait-ce que via de la formation par les pairs.

</td>
</tr>
<tr>
<td>

Étape 4



</td>
<td>

Quoi « **monitorer** » en vue de réguler ?

- Non seulement le thermomètre (révélateur de l’obstacle identifié à l’état des lieux, comme la fréquentation scolaire ou encore la compétence en lecture)
- …mais aussi le remède préconisé à l’étape de l’action : **les actions annoncées ont-il été posées, rigoureusement et régulièrement** ?

L’expérience suggère que les changements en éducation mettent rarement moins de 3-6 ans avant de porter leurs fruits.

Autrement dit :
succès = rigueur + $(\text{patience})^2$

</td>
</tr>
</table>

1.3 Comment présenter le PÉ : Un canevas suggéré

Ce qui suit n'est pas tant le canevas lui-même (les cases étant beaucoup trop petites pour être fonctionnelles) qu'une visualisation abrégée du canevas.

É	Page de garde : « Projet d'établissement + nom de l'établissement »	
	Membres du comité de pilotage du PÉ	
	Liste des principaux obstacles à la réussite de nos élèves sur lesquels d'autres paliers du système pourraient agir (Délégation, AREF, central)	
	Liste des principaux obstacles à la réussite de nos élèves sur lesquels notre comité estime pouvoir agir	
	Liste des principales forces de l'établissement sur lesquelles notre comité estime pouvoir prévaloir pour surmonter ces obstacles	

P	Vision locale (*un paragraphe résumant les priorités de l'établissement*)		
	Compte tenu des **ressources disponibles et des forces identifiées**, la liste des obstacles que le comité entend prioriser sont :		
	Priorité	**Lien entre cette priorité locale et les cibles nationales**	**Résultat attendu au terme du PÉ**
	P1		P1R1
			P1R2
	P2		P2R1
	P3		P3R1

A	**Résultat attendu au terme du PÉ**	**Moyens envisagés pour suivre l'évolution de ce résultat attendu**	**Actions envisagées pour atteindre ce résultat attendu**	**Moyens envisagés pour suivre la réalisation de ces actions**
	P1R1			
	P1R2			
	P2R1			
	P3R1			

R	**Moyens envisagés pour suivre la réalisation de nos actions**	**Calendrier de suivi des résultats attendus**	**Inscrire ici vos observations et décisions prises**

Il restera ensuite à lui donner une forme fonctionnelle, dans la langue des utilisateurs, soit :

- en format papier;
- en format fichier informatique.

1.4 Quelques conseils

Assurer un environnement favorable	▸ Du **temps et de la communication** de manière à ce que les intervenants concernés puissent **se concerter** ; ▸ Un plan de communication qui incite à la **mobilisation** ; ▸ Une ouverture à **l'approche participative** ; ▸ Des ressources réservées au **développement professionnel** des intervenants concernés ; ▸ Un climat de travail qui accueille avec bienveillance : - la prise de risque ; - l'hésitation ; - l'erreur ; - le changement ; - …et même la résistance !
Mettre l'accent sur les pratiques prometteuses	▸ Une préoccupation constante : la vie scolaire, les apprentissages et la réussite des élèves ; ▸ Des projets-classes comme levier; ▸ Un leadership ouvert aux chemins multiples, équivoques et pas toujours prévisibles pour atteindre ce cap, autrement dit, faire preuve de fermeté quant aux finalités et de souplesse vis-à-vis des modalités ; ▸ Beaucoup de **patience**, encore plus de **persévérance** et suffisamment de **sagesse** pour ne pas lâcher au premier échec .
S'attendre à des retombées réalistes	▸ À court terme : des enseignants et enseignantes plus motivés à la tâche, pour peu qu'ils se sentent entendus ; ▸ À moyen terme : une culture de concertation, réduisant d'autant le sentiment d'isolement au profit du sentiment d'efficacité professionnelle ; ▸ À plus long terme, plus d'élèves qui apprennent plus et mieux : s'il faut une communauté pour élever un enfant, il faut une équipe pour éduquer un écolier.
Éviter des pièges potentiels	▸ É : poser un diagnostic selon une logique médicale, c'est-à-dire chercher à tout prix à identifier le mal dont souffrent l'établissement ou ses élèves ; ▸ P: tout retenir de crainte de ne pas se montrer exhaustif, donc sérieux ; ▸ A : sous-estimer la part des efforts et ressources alloués à la formation des enseignants ; ▸ À chacune des étapes, concentrer énergie, efforts et ressources en périphérie loin de la salle de classe.

2 Cheminement institutionnel du PÉ

2.1 À l'intérieur de l'établissement

- Le DÉ choisit **un comité de pilotage**
- Le DÉ **mobilise** :
  - les enseignants et les enseignantes , qui doivent tenir compte du PÉ ;
  - les élèves, qu'on peut consulter à chacune des étapes ;
  - et les partenaires au sein de la communauté, qu'on peut solliciter à chacune des étapes.
- Le DÉ prend soin de documenter chacune des étapes du PÉ , É, P, A puis R ;
- Le DÉ utilise le canevas suggéré (cf. #1.4) pour rédiger le PÉ ;
- Le DÉ pré-valide chacune des étapes avec les conseils d'établissements (*conseil pédagogique conseil d'enseignement)*et s'assure que le PÉ est conforme **aux critères méthodologiques** ci-après ; pour cela, il peut faire appel à son accompagnateur / accompagnatrice :

✓ Est-ce qu'au plan de la vision, le PÉ s'inscrit dans les orientations du MENFP, c'est-à-dire…
  - qu'il est en cohérence avec les cibles nationales ;
  - qu'il est en cohérence avec les choix stratégiques de l'AREF ;
  - qu'il vise l'amélioration des apprentissages.

✓ Est-ce que le PÉ est porté par un effort collectif de toutes les parties prenantes.

✓ Est-ce que l'analyse est bien faite, c'est-à-dire…
  - le PÉ considère aussi bien l'établissement que son environnement ;
  - examine aussi bien les forces que les obstacles.

✓ Est-ce que la priorisation est bien faite, c'est-à-dire :
  - le nombre de priorités est restreint (il est conseillé de ne pas dépasser 3 priorités)
  - les résultats attendus sont clairement formulés

✓ Est-ce que les actions sont :
  - précisées dans un plan d'action clair et opérationnel ;
  - appuyées par des ressources (humaines, matérielles, financières) réalistes.

✓ Est-ce que la régulation
  - prévoit aussi bien le suivi des actions envisagées ;
  - … que le suivi des indicateurs des résultats visés.

- Le DÉ soumet le PÉ au conseil pédagogique , ensuite l'achemine au conseil de gestion de l'établissement ;
- Le CGE([1]) peut se limiter aux critères susmentionnés ou encore ajouter une seconde série de critères, ceux qui seront analysés par la Délégation :

> - ✓ Est-ce ce qu'au plan de la vision, le PÉ s'inscrit dans les orientations du ministère ?
> - ✓ En quoi les apprentissages visés par le PÉ sont-ils liés aux cibles nationales ?
> - ✓ De quelle manière les actions tiennent-elles compte de l'équité et l'égalité des chances :
>   - … des filles?
>   - … des élèves en situation du handicap ?
>   - … de toute population jugée à risque de décrocher ou de redoubler ?

- Le CGE approuve le PÉ ou, le cas échéant, demande au conseil pédagogique d'apporter des modifications nécessaires.
- Un PV d'approbation préliminaire du CGE , à mettre en annexe du document du PÉ.

2.2 À l'extérieur de l'établissement

- ✓ Le DÉ présente le PÉ avec en annexe un PV du CGE à la Délégation .
- ✓ Si le PÉ est approuvé, il y a contractualisation entre l'établissement scolaire et la Délégation.
- ✓ Suite à la décision, la Délégation envoie à l'établissement scolaire l'appui financier, matériel ou humain pour la mise en place du PÉ.
- ✓ Et l'établissement met en place les actions visant à améliorer les résultats des élèves.
- ✓ Si un PÉ ne correspond pas aux critères d'évaluation , il sera retourné au DÉ avec des propositions d'amélioration dans un délai déterminé .
- ✓ le DÉ avec son équipe de pilotage retravaille son projet, le soumet à nouveau à son CGÉ et par la suite à la Délégation .
- ✓ S'il y a approbation du PÉ révisé, l'établissement scolaire reçoit la lettre de mission et l'appui nécessaire.
- ✓ Pendant toute la mise en action du PÉ, le DÉ remplit le tableau de bord à partir des données de son établissement afin que :
  - le ou la Délégué(e) peut en suivre l'évolution ;
  - le / la directeur/ directrice de l'AREF peut en suivre l'évolution ;.
  - les services centraux du MENFP.

---

1 Décret n° 2.02.376 du 6 Joumada I 1423 (17 juillet 2002 page 2130) portant statut particulier des établissements d'éducation et d'enseignement public

3 Communauté de pratiques professionnelles

3.1 Ce que c'est

- ✓ La CPP est un regroupement de pairs partageant les mêmes pratiques, qui se réunissent pour s'entraider mutuellement.
  Il est souhaitable et conseillé que le bassin scolaire soit l'unité de la construction de la CPP .

La CPP vise :

- ✓ l'échange des bonnes pratiques ;
- ✓ la recherche de solutions aux difficultés éprouvées ;
- ✓ à favoriser l'intégration des nouveaux directeurs / directrices ;
- ✓ ainsi qu'à développer chez les membres de la CPP une meilleure confiance en soi.

3.2 Fonctionnement

- ✓ La CPP est composée d'une vingtaine de DÉ provenant des 3 cycles d'enseignement.
- ✓ Un coordonnateur ou coordonnatrice (CCPP) est nommé(e) par les membres.
- ✓ Chacun des membres de la CPP est appelé à participer activement au déroulement des rencontres et y apporter sa contribution personnelle et professionnelle.
- ✓ Une charte de fonctionnement est convenue entre les membres.
- ✓ Les thématiques de travail sont choisies en fonction des besoins des membres mais l'objet principal demeure le pilotage du PÉ.
- ✓ Ces thématiques sont regroupées dans un plan de travail souple à envoyer à la Délégation.
- ✓ La CPP se réunit selon les règles établies dans la charte; pour le bon fonctionnement des CPP , il est conseillé de tenir au moins 3 réunions par année scolaire.

3.3 Rôle du CCPP

Les principales responsabilités du CCPP sont les suivantes :

- ✓ mobiliser les participantes et participants ;
- ✓ convoquer et animer les rencontres de CPP ;
- ✓ garder des traces de chaque rencontre et en informer la Délégation ;
- ✓ collaborer avec l'accompagnatrice ou l'accompagnateur pour l'avancement de la CPP ;
- ✓ préparer un rapport annuel à l'intention de la Délégation en collaboration avec l'AA.

3.4 Documents de références

- ✓ Guide d'implantation des CPP disponible en arabe et en français
- ✓ Guide d'animation d'une CPP disponible en français.

4 Le service d'accompagnement de proximité

4.1 Ce que c'est

Piloter un projet d'établissement qui :

- ✓ mobilise les enseignants et les enseignantes ;
- ✓ et améliore directement la réussite des élèves, en classe … ce n'est pas une tâche facile!

Voilà pourquoi le MENFP offre désormais du soutien sous forme d'accompagnement à la fois :

1. collectif, auprès de la CPP;
2. et individuel, auprès de chaque DÉ, à sa demande, dans son établissement.

4.2 Que fait la personne qui offre de l'accompagnement individuel?

C'est une personne qui vient :

- soutenir le DÉ, pas faire à sa place ;
- … pour aider le DÉ à atteindre ses buts professionnels, pas ceux du AA ;
- …via des moyens et stratégies ultimement choisis par le DÉ, pas imposés par le AA ;
- …dans une démarche d'apprentissage mutuel, sans recevoir de leçons ;
- c'est donc, fondamentalement, et avant tout, une relation de confiance, exempte de toute hiérarchie.

Cet accompagnement personnalisé favorise :

- des échanges personnalisés ;
- un renforcement de ses compétences personnelles et professionnelles ;
- un sentiment accru d'autonomie et de responsabilité ;
- une formalisation de ses intuitions et expériences.

4.3 Que fait-elle lorsqu'elle accompagne la CPP?

La CPP profitera des services d'un ou d'une AA.

- ✓ AA = accompagnatrice ou accompagnateur
- ✓ Le ou la AA participera sur demande du CCPP… qui reste le premier responsable de sa CPP;
- ✓ Tous deux (CCPP et AA)
    - o vont collaborer à l'élaboration du plan de travail de la CPP;
    - o peuvent remettre au Délégué un rapport conjoint sur l'état d'avancement des travaux de la CPP;
- ✓ Les AA ne sont ni évaluateurs ni superviseurs des DÉ.

4.4 Des conseils pour optimiser les retombées de l'accompagnement

i. Faire confiance ;
ii. Questionner ses perceptions;
iii. S'exprimer franchement ;
iv. …Y compris ses sentiments ;
v. Entretenir la relation ;
vi. Partager les informations pertinentes ;
vii. Accepter de « réfléchir à haute voix ». Pendre des risques ;
viii. Accueillir le feedback sans crainte d'être jugé ;
ix. S'engager ;
x. Passer à l'action.

Ce guide a été conçu au mois de mars 2014 et finalisé en mai 2014 par l'équipe du Projet d'établissement dans le cadre du Projet d'appui à la gestion des établissements scolaires du Maroc